

застосуванні специфічних підходів. Розвиток діяльності з контролю викликає потребу у розробці обґрунтованих основних характеристик контролю: положень, правил, стандартів, показників, критеріїв, регуляторів, регламентів; творчого використання кращої практики контролю компаній України, країн ЄС та світу. Такі ініціативи сприйняті спільнотою та покладені у основу вдосконалення практики та подальших наукових розробок з контролю. Для вдалого вирішення проблем контролю потрібний системний підхід. Велика непередбачуваність (невизначеність) подій накладає свій відтінок на прийняття управлінських рішень менеджментом. Зараз в Україні система внутрішнього контролю підприємств розглядається у сполученні із системою управління ризиками підприємств.

### *Список використаних інформаційних джерел*

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Угоду ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014. Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011)

**УДК 657. 47:336**

*Парасій-Вергуненко І. М.*

*д.е.н., професор, професор кафедри обліку в кредитних і бюджетних  
установах та економічного аналізу*

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,  
м. Київ, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ ЦЕНТРІВ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Необхідною умовою ефективного функціонування системи управління витратами діяльності закладів вищої освіти є оптимізація їх організаційної структури з економічно обґрунтованим розподілом функцій структурних підрозділів, діяльність яких спрямована на покращення освітнього процесу, та закріпленням відповідних обов'язків на основі виокремлення відповідних центрів відповідальності.

Формування центрів відповідальності в структурі закладів вищої освіти (ЗВО) є обов'язковою умовою організації та впровадження системи управлінського обліку. В цілому ЗВО являє собою ієрархічну структуру центрів фінансової відповідальності, котрі виступають як цілісні сегменти і об'єкти управлінського обліку, що мають цілі, завдання і функціональні обов'язки, спрямовані на досягнення кінцевих цілей навчального закладу.

За сучасним тлумаченням центром відповідальності є сегмент діяльності організації, що очолюється певною особою, яка несе персональну відповідальність за результати роботи даного сегменту. Це повною мірою стосується не тільки

суб'єктів підприємницької діяльності, а й інших економічних суб'єктів, зокрема й закладів освіти. Специфіка діяльності державних закладів вищої освіти, які за своєю сутністю є бюджетними неприбутковими організаціями, накладає певний відбиток на підходи до формування центрів відповідальності. Фактично, отримання прибутку не може бути основною ціллю функціонування державних ЗВО (за виключенням відокремлених структурних підрозділів, наприклад, коледжів, консалтингових центрів тощо). Проте для приватних ЗВО пріоритетною ціллю залишається отримання віддачі у вигляді прибутку від інвестування в освітній заклад коштів, що відповідним чином відбивається на організації управлінського обліку та формуванні центрів відповідальності.

До принципів і умов виокремлення відповідних типів центрів відповідальності ЗВО з урахуванням особливостей організаційної структури навчальних закладів та специфіки технології освітнього процесу пропонуємо відносити: ступінь завершеності технологічного циклу навчального процесу; наявність статусу самостійного платника податків та можливості виокремлення грошових потоків за центрами відповідальності на банківських рахунках; ступінь участі у наданні освітньої послуги; можливість керівника впливати на доходи та витрати ЦВ. Врахування цих принципів дає змогу скоординувати та спрямувати діяльність всіх структурних підрозділів на досягнення цільового результату та виокремити сфери відповідальності, що допомагає оптимізувати фінансові потоки та виявити недоліки організаційної структури ЗВО та мінімізувати витрати;

Незалежно від масштабів ЗВО, його організаційної структури та розмірів центрів відповідальності для цілей управлінського обліку пропонуємо виокремлювати чотири класичні центри відповідальності, яким притаманний різний характер управлінських повноважень їх керівників і, відповідно, різний зміст управлінської звітності, а саме: *центр витрат*; *центр доходів та витрат*; *центр інвестицій*; *центр прибутку* (для приватних ЗВО).

При формуванні центрів відповідальності найбільш раціональним є підхід, який базується на використанні вже сформованої організаційної структури закладу вищої освіти, тобто ранжирування вже сформованих структурних підрозділів ЗВО за їх видами. Зазвичай, до центрів відповідальності ЗВО відносять такі структурні підрозділи (табл. 1).

Слід зазначити, що розподіл структурних підрозділів на відповідні центри відповідальності носить умовний характер і при певних умовах той чи інший центр може змінити свій статус як одиниці фінансової структури ЗВО. Отже, виокремлення в організаційній структурі ЗВО центрів фінансової відповідальності та розроблення пакету нормативних документів, котрі регламентують їх діяльність, є основою для створення системи управлінського обліку.

**Таблиця 1.**

**Центри відповідальності державних закладів вищої освіти**

<b>Назва структурного підрозділу</b>	<b>Вид центру відповідальності</b>	<b>Керівник центру відповідальності</b>
Кафедри	Центри витрат	Завідувач кафедру
Факультети	Центри доходів та витрат	Декан, заступник декана
Науково-дослідні інститути	Центри доходів та витрат	Керівники НДІ
Адміністративні структурні підрозділи (відділ кадрів, навчальний відділ, науково-методичний відділ, юридичний відділ, центр інформаційно-обчислювальних систем, центр корпоративних зв'язків, відділ бухгалтерського обліку та звітності, адміністративно-господарський відділ, бібліотека, видавництво тощо)	Центри витрат	Керівники відповідних структурних підрозділів
Госпрозрахункові підрозділи, що мають статус окремою юридичної особи (відокремлені структурні підрозділи, коледжі, філії)	Центри прибутку (доходів та витрат)	Керівники відповідних структурних підрозділів
ЗВО в цілому	Центр доходів, витрат та інвестицій	Ректор, проректор з економічних питань

На підставі викладеного можна зробити висновок, що децентралізовану форму управління фінансовими ресурсами державних ЗВО на основі управлінського обліку з виокремленням центрів відповідальності доцільно запроваджувати у багатогалузевих (класичних) університетах, що готують фахівців різних спеціальностей та напрямів підготовки, які потребують різного матеріально-технічного забезпечення (наявність лабораторій, дослідних станцій, експериментальних підприємств тощо). Аналіз доходів та витрат окремих центрів відповідальності ЗВО в системі управлінського обліку може слугувати інформаційною базою для визначення собівартості підготовки одного бакалавра, магістра, аспіранта, докторанта і, відповідно, вартості навчання фахівців окремих спеціальностей, що в свою чергу лежить в основі маркетингової та фінансової стратегії навчального закладу з метою визначення найбільш перспективних з позиції попиту на ринку праці та ефективності напрямів підготовки студентів.